



INFLUÊNCIA DO FOCO REGULATÓRIO E O EFEITO MODERADOR DA FOLGA ORÇAMENTÁRIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

INFLUENCE OF THE REGULATORY FOCUS AND THE MODERATOR EFFECT OF BUDGETARY SLACK ON THE STRATEGY IMPLEMENTATION

INFLUENCIA DEL ENFOQUE REGLAMENTARIO Y EL EFECTO MODERADOR DEL HOLGURA PRESUPUESTARIA EN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Recebido em: 15-05-2020
Avaliado em: 08-02-2021
Reformulado em: 25-02-2021
Aceito para publicação em: 19-07-2021
Publicado em: 26-11-2021
Editor Responsável: Franciele Beck

Hugo Dias Amaro ¹
Eduardo Damião da Silva ²

RESUMO

O estudo objetiva verificar a influência do foco regulatório (Higgins, 1997;1998) e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia. Para atender os objetivos do estudo, foi realizada uma pesquisa quantitativa de levantamento com gestores brasileiros (CEO n = 25 (11,5%), CFO n = 11 (5%), outros diretores n = 79 (36,2%) e gerentes/supervisores n = 103, 47,2%) ligados à implementação da estratégia. A análise dos dados se deu por meio de estatísticas descritivas e técnicas estatísticas multivariadas. Para os testes das duas hipóteses formuladas utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM/PLS). Os resultados revelam na primeira hipótese uma relação positiva e significativa do foco regulatório (promoção e prevenção) no nível de implementação da estratégia, em que o efeito estatístico do foco de promoção (H1a - $R^2 = 0,273$; $t = 4,228$; $p = 0,000^{**}$) é maior que o foco de prevenção (H1b - $R^2 = 0,150$; $t = 2,235$; $p = 0,026^{*}$). Porém, quando investigado o efeito moderador que a folga orçamentária exerce na relação direta entre foco regulatório e implementação, rejeita-se parcialmente a segunda hipótese, uma vez que existe uma relação moderada da folga orçamentária somente para o cenário de baixa folga orçamentária e para os gestores com o foco de promoção. Ao final desta pesquisa, ofereceram-se dois construtos: um pautado na Teoria do Foco Regulatório, para avançar em pesquisas futuras nesta área; e outro para medir a implementação da estratégia organizacional. Portanto, a contribuição teórica do artigo está no entendimento da influência do foco regulatório na implementação da estratégia em um cenário em que os recursos orçamentários são fundamentais. Como possível implicação prática, com os resultados aqui explorados será possível determinar um perfil do estrategista e alinhá-lo com a administração estratégica das corporações. Conclui-se que, do foco regulatório, tanto o foco de promoção quanto o de prevenção influenciam diretamente na implementação da estratégia. Por outro

¹ Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR); Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR); E-mail: hugo.amaro@pucpr.br

² Doutor em Administração pelo Programa Ph.D. In Management Sciences pela Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas - ESADE, Barcelona; Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR); E-mail: eduardo.damiao@pucpr.br

lado, da relação moderada com a folga orçamentária, a influência estatística é somente observada no cenário de baixa folga orçamentária e com os gestores com foco de promoção.

Palavras-chave: Teoria do Foco Regulatório; Foco de Promoção; Foco de Prevenção; Folga Orçamentária; Implementação da Estratégia.

ABSTRACT

The study aims to verify the influence of the regulatory focus (Higgins, 1997; 1998) and the moderating effect of budgetary slack in implementing the strategy. To meet the objectives of the study, a quantitative survey was conducted with Brazilian managers (CEO $n = 25$ (11,5%), CFO $n = 11$ (5%), other directors $n = 79$ (36,2%) and managers/supervisors $n = 103$, 47,2%) linked to the implementation of the strategy. Data analysis was performed using descriptive statistics and multivariate statistical techniques. The structural equation modeling technique (SEM / PLS) was used to test the two hypotheses formulated. The results reveal in the first hypothesis a positive and significant relationship of the regulatory focus (promotion and prevention) at the level of strategy implementation, where the statistical effect of the promotion focus (H1a - $R^2 = 0,273$; $t = 4,228$; $p = 0,000^{**}$) is greater than the prevention focus (H1b - $R^2 = 0,150$; $t = 2,235$; $p = 0,026^*$). However, when investigating the moderate effect that budget slack has on the direct relationship between regulatory focus and implementation, the second hypothesis is partially rejected since there is a moderate relationship of budget slack only for the scenario of low budget slack and for managers with a focus on promotion. At the end of this research, two constructs were offered, one based on the Theory of Regulatory Focus to advance future research in this area and the other to measure the implementation of the organizational strategy. Therefore, the theoretical contribution of the article is in the understanding of the influence of the regulatory focus in the implementation of the strategy in a scenario where budgetary resources are fundamental. As a possible practical implication, with the results explored here, it will be possible to determine a profile of the strategist and align it with the strategic management of corporations. It is concluded that, from the regulatory focus, both the focus of promotion and the focus of prevention directly influence the implementation of the strategy. In contrast, the moderate relationship with budgetary slack, the statistical influence is only observed in the scenario of low budget slack and with managers focusing on promotion.

Keywords: Regulatory Focus Theory; Promotion Focus; Prevention Focus; Budgetary Slack; Strategy Implementation.

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo verificar la influencia del enfoque regulatorio (Higgins, 1997; 1998) y el efecto moderador de la holgura presupuestaria en la implementación de la estrategia. Para cumplir con los objetivos del estudio, se realizó una encuesta cuantitativa con gerentes brasileños (CEO $n = 25$ (11,5%), CFO $n = 11$ (5%), otros directores $n = 79$ (36,2%) e gerentes/supervisores $n = 103$, 47,2%) vinculados a la implementación de la estrategia. El análisis de datos se realizó mediante estadística descriptiva y técnicas estadísticas multivariadas. Para probar las dos hipótesis formuladas, se utilizó la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM / PLS). Los resultados revelan en la primera hipótesis a relación positiva y significativa del enfoque regulatorio (promoción y prevención) a nivel de implementación de la estrategia, donde el efecto estadístico del enfoque de promoción (H1a - $R^2 = 0,273$; $t = 4,228$; $p = 0,000^{**}$) es mayor que el enfoque de prevención (H1b - $R^2 = 0,150$; $t = 2,235$; $p = 0,026^*$). Sin embargo, cuando se investiga el efecto moderado que la holgura presupuestaria tiene en la relación directa entre el enfoque regulatorio y la implementación, la segunda hipótesis se rechaza parcialmente, ya que existe una relación moderada de holgura presupuestaria solo para el escenario de holgura de bajo presupuesto y gerentes con un enfoque en la promoción. Al final de esta investigación, se ofrecieron dos constructos, uno basado en la Teoría del Enfoque Regulatorio para

avanzar en investigaciones futuras en esta área y el otro para medir la implementación de la estrategia organizacional. Por lo tanto, la contribución teórica del artículo está en la comprensión de la influencia del enfoque regulatorio en la implementación de la estrategia en un escenario donde los recursos presupuestarios son fundamentales. Como posible implicación práctica, con los resultados aquí explorados será posible determinar un perfil del estratega y alinearlo con la gestión estratégica de las corporaciones. Se concluye que, desde el enfoque regulatorio, tanto el enfoque de promoción como el enfoque de prevención influyen directamente en la implementación de la estrategia, mientras que la relación moderada con holgura presupuestaria, la influencia estadística solo se observa en el escenario de baja holgura presupuestaria y con gerentes con enfoque en la promoción.

Palabras-clave: Teoría del Enfoque Regulatorio; Enfoque de promoción; Enfoque de prevención; Holgura presupuestaria; Implementación de estrategia.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo centra-se na etapa de implementação ou execução da estratégia, pois comumente esta fase é a mais complicada e a mais custosa do gerenciamento estratégico (Bell, Dean, & Gottschalk, 2010). Implementação é, em termos operacionais, o comportamento e ação dos gestores seniores que transformam o planejado em realidade concreta (Schaap, 2006). Existem vários entraves para que a estratégia seja de fato implementada em uma organização. Estes podem ser compreendidos como barreiras de visão estratégica, barreiras humanas, gerenciais, falha na alocação de recursos, principalmente financeiros, entre outros (Connors & Romberg, 1991; Beer & Eisenstat, 2000; Kaplan & Norton, 2005; Atkinson, 2006).

Candido e Santos (2019) apontam que a dificuldade de implementação da estratégia supera a sua formulação, e que 73% dos gerentes acreditam que a implementação é mais difícil que a formulação. Os autores afirmam que embora tenha-se evoluído no campo da gestão estratégica, os problemas de falha no processo de implementação persistem, esta é uma preocupação constante para pesquisadores e profissionais.

Jespersen e Bysted (2016) pontuam que no processo de implementação da estratégia, as características pessoais e cognitivas dos gerentes devem ser levadas em consideração, pois afetam o resultado da decisão. As autoras reforçam que os traços de personalidade humana são significativos e complexos por natureza, assim, cabe buscar teorias que expliquem como essas características pessoais podem afetar o processo de implementação. Para Noy e Luski (2012), as abordagens econômicas, sociológicas e psicológicas podem contribuir para explicar aspectos de implementação da estratégia empresarial.

Baseado no exposto, propõe-se, nesta pesquisa, investigar a implementação da estratégia sob uma abordagem comportamental, tendo como embasamento teórico a Teoria do Foco Regulatório. Com origem na Psicologia Social, essa teoria analisa o comportamento motivacional do indivíduo. Baseia-se no princípio hedônico, porém, com reflexões adicionais em relação às consequências motivacionais, diante da ótica dos focos de prevenção e promoção para o alcance de uma verdadeira explicação da natureza motivacional da busca do prazer e a evitação da dor. Deve-se pensar que os indivíduos enfatizam a busca de resultados positivos e evitam os negativos (Higgins, 1997).

Conforme Higgins (2005), a autorregulação em foco de promoção está preocupada com o avanço e cumprimento de uma meta, com a presença ou ausência de resultados positivos. A estratégia natural (meio), neste caso, é a avidez no processo de alcance. Em contraste, a autorregulação com foco de prevenção está preocupada com a segurança e responsabilidade, com a presença ou ausência de resultados negativos. Assim, a estratégia natural é a vigilância e a evitação.

Da relação direta entre a implementação da estratégia e influência do foco regulatório do estrategista, tem-se uma terceira variável, a folga organizacional. Pode-se definir folga organizacional como “recursos possuídos pela empresa em montante superior às suas necessidades para fazer frente às suas atividades (Lima, 2008, p. 45).

De acordo com Beuren, Santos e Hein (2015, p. 37), “uma organização possui folga organizacional quando apresenta recursos superiores às necessidades básicas para o seu funcionamento em um contexto normal, sem grandes alterações”. Das definições de folga organizacional encontradas na literatura, este artigo centra-se na mensuração financeira do conceito, ou seja, “é um orçamento além do mínimo necessário, caracterizado como folga orçamentária” (Beuren et al., 2015, p. 39). Compreende nessa modalidade de folga a diferença entre o montante orçado e o montante necessário para o cumprimento das metas previstas (Merchant, 1985).

Montgomery e Porter (1998) destacam que metas financeiras e consequências estratégicas são uma das principais responsabilidades de um *Chief Executive Officer* (CEO). Seu papel é articular as metas financeiras como um foco tangível para sua missão e estratégia de negócios. Os autores esclarecem que essas metas são impostas pelos acionistas. Porém, na prática, elas estão profundamente enraizadas nos valores e na filosofia política do CEO, cujo poder de persuasão provém de suas profundas convicções. Apesar deste poder e em razão das metas financeiras de uma empresa serem tão visíveis e tangíveis, elas frequentemente tornam-se o tema central gerador de tensão e disputa nos níveis mais altos da organização.

De Baerdemaeker e Bruggeman (2015) hipotetizam que existe uma relação entre planejamento estratégico, folga orçamentária e comprometimento organizacional afetivo. Para compreender o comportamento gerencial se requer *insights* a partir de teorias baseadas na Psicologia e na Economia. Ao tentar verificar a influência do comportamento orçamentário dos gestores, a alta administração deve adotar uma abordagem holística, considerando ambos os elementos no processo de planejamento (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

Tendo a Teoria do Foco Regulatório como alicerce para estabelecer o nível de implementação da estratégia e a folga orçamentária como variável moderadora, apresenta-se a questão norteadora do estudo: Qual a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia? Assim, este estudo objetiva identificar a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia.

Este artigo contribui para o avanço do campo da administração ao gerar conhecimentos sobre a Teoria do Foco Regulatório e como esta pode ser empregada para entender a sua relação com o nível de implementação da estratégia. A proposta demonstra que focos de promoção e de prevenção que o indivíduo (gestor) possui moldam a execução da estratégia.

A maior contribuição teórica está no entendimento da relação foco regulatório, implementação da estratégia e folga orçamentária, *gap* teórico aqui apresentado. Portanto, a contribuição teórica do estudo está no entendimento da influência do foco regulatório na implementação da estratégia em um cenário em que os recursos orçamentários são fundamentais. Como possível implicação prática, com os resultados aqui explorados será possível determinar um perfil do estrategista e alinhá-lo com a administração estratégica das corporações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E EMPÍRICO

2.1 Teoria do Foco Regulatório

A Teoria do Foco Regulatório é uma abordagem extraída da Psicologia Social, sendo Higgins considerado o seu precursor. A jornada deste pesquisador inicia-se com a Teoria da Auto Discrepância, evoluindo para a Teoria do Foco Regulatório até alcançar o tema do ajuste regulatório (Kruglanski, 2006). A Teoria do Foco Regulatório implica em uma ampla conceituação de valor. Enquanto o valor tem sido historicamente associado com experiências hedônicas de prazer ou dor, há uma crescente evidência de que o valor também é acumulado a partir da força do engajamento. A força pessoal de engajamento e o valor percebido aumentam sob condições de ajuste regulatório (Pham & Trudel, 2008). Particularmente, o ajuste regulatório não está interessado com o relacionamento entre a meta e os meios para alcançar esta meta, mas com o relacionamento entre a

orientação do indivíduo para a meta (prevenção e promoção) e se os meios sustentam ou rompem com esta orientação (Avnet & Higgins, 2003).

Higgins (1997; 2005) relata que a Teoria do Foco Regulatório concentra-se na autorregulação do ser humano, focada em diferentes formas de alcançar distintos estados finais desejáveis. Para Aaker e Lee (2006), metas são estruturas de representação que orientam o indivíduo na busca de uma referência ou estado final. Quando o estado final é positivo e desejado, diz-se que indivíduos tem uma meta de alcance, por outro lado, se o estado final é negativo e não desejado, a meta é de evitação. O foco regulatório pode representar uma característica da personalidade, também conhecido como foco crônico. Diferenças neste foco são atribuídas a estilos de aprendizagem e padrões de valores no curso de socialização de uma pessoa (Werth & Foerster, 2007). Esta autorregulação opera diferentemente de acordo com necessidades distintas (Higgins, 2002). A busca de alimento na primeira fase infantil tem foco promocional, enquanto nesta mesma idade o alcance da segurança tem foco em prevenção (Higgins, 1997). O estilo regulatório social dos pais pode enfatizar regulações distintas nas crianças, a partir da crítica quando uma tarefa não é cumprida ou o incentivo para o alcance da tarefa. Isto pode ocorrer também em ambientes de educação e trabalho, de acordo com as instruções dadas pelo superior (Higgins, 2002). Há evidências que situações momentâneas são capazes de temporariamente induzir o foco regulatório. Instruções de tarefas que estruturam resultados contingenciais em termos de ganhos/não ganhos *versus* perdas/não perdas podem induzir a focos de promoção e prevenção, respectivamente (Higgins, 1997; Higgins, Friedman, Harlow, Idson, Ayduk, & Taylor, 2001; Higgins, 2002).

O estudo de Higgins et al. (2001) provou que os indivíduos, ao lembrarem de histórias passadas relacionadas ao seu sucesso, produzem reações antecipatórias a uma meta que geram comportamentos em direção ao alcance de uma meta, atitude presente no foco de promoção. Neste, o indivíduo busca resultados positivos (presença ou ausência deste) e tem a “avidez pelo alcance” como estratégia para chegar a estados finais desejados. Por outro lado, a lembrança de uma história de falha leva os indivíduos a um estado de vigilância, ou seja, foco em prevenção. Na prevenção o objetivo é garantir rejeições corretas, representando não perdas, e assegurar-se contra falsos alarmes, representando perdas.

A autorregulação baseada em ideais envolve um foco de promoção e o foco de prevenção está ligado a autorregulação fundamentada em deveres (Higgins, Roney, Crowe, & Hymes, 1994). Metas cronicamente idealistas (esperanças e aspirações) tem um foco de promoção, enquanto metas de obrigações (deveres e responsabilidades) tem um foco de prevenção (Higgins, Shah, & Friedman, 1997). Uma explicação seria que no foco de promoção, o comprometimento com a realização de uma meta se dá pelo alto grau de expectativa de alcançar certa utilidade. Em prevenção, o compromisso é caracterizado por fazer o que é necessário (Shah & Higgins, 1997). Em suma, no foco de promoção busca-se as esperanças, realizações e necessidade de progresso, os objetivos são vistos como ideais, preocupa-se em obter ganhos. Em contraste, no foco de prevenção enfatiza-se a necessidade de segurança, responsabilidade; as metas são vistas como deveres, em que há uma preocupação em evitar as perdas (Kanze, Huang, Conley, & Higgins, 2018). Em prol da influência do foco regulatório na gestão da alta administração, identificaram-se algumas pesquisas empíricas internacionais, entre as quais destacam-se as da Tabela 1.

Tabela 1*Pesquisas empíricas sobre influência do foco regulatório*

Autores	Periódico e fator impacto	Temática abordada e resultados
Zhao & Thompson (2019)	International Small Business Journal (4.946)	Explicaram os investimentos em gestão de capital humano sob uma perspectiva do foco regulatório e da teoria do Prospecto em pequenas e médias empresas. Os autores afirmam que os gestores com foco de promoção são mais propensos em investir em treinamento gerencial.
Cowden & Bendickson (2018)	Management Decision (2.33)	Propuseram sete situações hipotéticas sobre a influência do foco regulatório no processo de inovação de empreendimentos. Os autores teorizam que o foco de promoção aumenta a capacidade de inovação dos empreendimentos, enquanto o foco prevenção aumenta a imitatividade deles.
Lewellyn (2018)	Journal of Strategy and Management (0.98)	Verificou a influência do foco regulatório de promoção em ganhos de carteiras de ações e pagamento de aposentadorias. O estudo longitudinal (2006-2016) contou com CEOs de 136 indústrias norte americanas de diferentes segmentos (petróleo e gás, papel e embalagens, aeroespacial e defesa e telecomunicações). Os resultados apontam que tanto na relação direta quanto na moderada o foco de promoção dos gestores exerce influência significativa nos ganhos das carteiras de investimento e pagamento de aposentadorias.
Liao & Long (2018)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management (7.131)	Estudaram a relação entre foco regulatório dos CEOs, folga de recursos e inovação ambiental. O estudo envolveu 191 empresas de manufaturas chinesas. Os resultados apontam que tanto o foco de promoção quanto o de prevenção exercem influência na inovação ambiental e que a folga de recursos modera positivamente a relação direta. Os achados sugerem que as empresas podem implantar recursos com base no foco regulatório dos CEOs.
Seo, Kim & Lee (2018)	Journal of Asian Finance, Economics and Business (1.111)	Analisaram o efeito moderador do foco regulatório dos CEOs sobre o reconhecimento de ativos, eficácia das estratégias de venda e eficiência das atividades de venda. A pesquisa envolveu 108 empresas <i>startup</i> coreanas. Nesta pesquisa, o efeito moderador do foco de promoção dos CEOs fortaleceu a eficácia das estratégias de venda.
Malhotra, Reus, Zhu, & Roelofsen (2018)	Administrative Science Quarterly (10.36)	Estudaram como a extroversão influencia as decisões estratégicas de 2.381 CEOs, neste estudo o foco regulatório foi utilizado com uma variável mediadora. Os resultados determinam que o foco de promoção exercer uma relação mediada positiva e significativa entre extroversão e decisões estratégicas dos gestores.
Adomako, Opoku & Frimpong (2017)	Journal of International Management (3.763)	Avaliaram a relação entre o foco regulatório dos CEOs com o processo de internacionalização de 289 empresas ganesas. Os autores afirmam que em um ambiente de competição interna o foco de promoção impulsiona a internacionalização, já o foco de prevenção influencia negativamente a internacionalização de uma empresa.
Tuncdogan, Boon, Mom, Van Den Bosch, & Volberda (2017)	Long Range Planning (5.404)	Mediram a efeito do foco regulatório de 748 gestores de 69 unidades organizacionais de uma empresa multinacional. Os resultados assinalam que o foco de promoção da equipe de gestão se relaciona positivamente com a inovação. Em contraste o foco de prevenção exerce um efeito negativo marginal.
Roundy, Dai, Bayer, & Byun (2016)	Management Research Review (1.17)	Propôs uma relação entre o foco regulatório da equipe de gestão de topo (TMT), mudanças estratégicas, tomada de decisão estratégica e motivação executiva. O autor hipotetiza que existe uma relação entre foco regulatório e decisões estratégicas.
Gamache, McNamara, Mannor, & Johnson (2015)	Academy of Management Journal (11.891)	Verificaram o impacto do foco regulatório dos CEOs na propensão das empresas em realizar aquisições e fusões. Os resultados apontam que os CEOs com foco de promoção tendem a adquirir mais fusões quando comparados aos gestores com o foco em prevenção.
Kammerlander, Burger, Fust, & Fueglistaller (2015)	Journal of Business Venturing (10.79)	Estudaram o efeito do foco regulatório de 153 CEOs em pequenas e médias empresas suíças e sua relação com o empreendedorismo, inovação e intensidade competitiva. Neste estudo o foco de promoção exerce influência positiva na relação com as variáveis dependentes, resultados não encontrados com o foco de prevenção.

Fonte: Elaboração própria, 2020 com base nos autores referenciados.

Dentre as pesquisas empíricas apresentadas na Tabela 1, nota-se que os estudos estão voltados a gestores do alto escalão de empresas. Em relação ao foco de promoção, pode-se tirar as seguintes conclusões: tanto na relação direta, moderada ou mediada, essa dimensão exerce influência positiva no alcance de uma meta. Na prevenção ela possui um efeito menor quando comparado à promoção (Cowden & Bendickson, 2018; Gamache et al., 2015), negativa (Liao & Long, 2018; Adomako et al., 2017; Tuncdogan et al., 2017) ou não significativa (Zhao & Thompson, 2019; Lewellyn, 2018; Seo et al., 2018; Malhotra et al., 2018; Kammerlander et al., 2015).

2.2. Folga orçamentária

A origem do conceito de folga organizacional deve ser creditada ao trabalho de Barnard (1938), em sua obra *Inducement-contribution Ratio*. Porém, até a publicação do livro *Organizations de March e Simon* (1958), o papel específico da folga ainda não tinha sido abordado entre os pesquisadores (Tan & Peng, 2003).

Para Beuren et al. (2015, p. 36), a “folga organizacional é um tema inserido na área das ciências sociais aplicadas e sua visão predominante na literatura está alicerçada no estudo de Cyert e March (1963), tendo como base a teoria comportamental da administração”. Beck (2017) reforça, ao afirmar que o tema começa a ter destaque na academia com a publicação do trabalho seminal “*The Behaviour Theory of the Firm de Cyert e March* (1963), em que os autores esclarecem que a folga tipicamente não é zero nas organizações. Pesquisas nacionais sobre a temática são poucas, quando comparadas ao grande número de estudos internacionais sobre o tema. “Contudo, ainda não há uma teoria consolidada a respeito da sua definição, mensuração e suas respectivas influências nas organizações” (Beuren et al., 2015, p. 36).

Assim, define-se folga organizacional como “um colchão de recursos reais ou potenciais que permite uma organização se adaptar com sucesso à pressão interna para a mudança política” (Bourgeois, 1981, p. 30). Em âmbito geral, uma empresa possui folga organizacional quando apresenta recursos superiores às necessidades básicas para seu funcionamento em um fluxo normal sem grandes alterações (Bromiley, 1991). Para Cyert e March (1963), a folga organizacional é um excesso de recursos disponíveis para a empresa atender suas necessidades imediatas.

Dentre as classificações de folga organizacional explicitadas na literatura, este artigo centra-se no conceito de folga orçamentária. A folga orçamentária é concebida por Onsi (1973, p. 535) como uma reserva de recursos, que “é a diferença entre o total de recursos disponíveis para uma empresa e o total necessário para manter a coalizão da organização”. Merchant (1985) reforça ao definir folga orçamentária como o excesso que foi orçado em uma determinada área, ou seja, aquilo que é mais do que necessário, podendo ser empregado em situações eventuais ou como uma medida corretiva. Antle e Eppen (1985) ponderam que folga orçamentária é o excesso de recursos alocados além do necessário para realização e manutenção de atividade. Dunk (2007) caracteriza a folga orçamentária como uma incorporação adicional ao orçamento, para facilitar o seu cumprimento.

Segundo Frezatti, Beck e Silva (2013), quatro dimensões devem ser consideradas quando se trata de folga orçamentária: (1) faz-se necessário entender a real necessidade e o motivo para a existência da reserva. Independentemente do fato da referência ser algo presente, passado ou futuro, é certo que o fator histórico já ocorreu, portanto, entendido como uma realidade conhecida da organização; (2) é necessário verificar a intencionalidade da realização da folga orçamentária. Partindo-se do pressuposto que haja benefício com a ação e determinadas condições, como conhecimento das metas, disponibilidade de informações e sistemas de informações, infere-se o teor de intencionalidade; (3) compreender as razões para a criação de reservas de recursos. Estrutura organizacional, controle orçamentário e assimetria de informação são alguns dos fatores que estão relacionados à folga orçamentária e; (5) está relacionada aos benefícios decorrentes da ação.

Embora não seja o único benefício, quando há relação entre o processo orçamentário e o sistema de recompensa e benefícios da empresa, os agentes realizam reserva orçamentária no intuito de contribuir ao incremento dos próprios benefícios financeiros. Merchant (1985) afirma que é uma característica do gestor criar folga orçamentária, e reforça que a criação de folga pode influenciar de forma positiva ou negativa, isto vai depender de como os sistemas de orçamento são concebidos e implementados.

No entanto, há um grande desafio para os pesquisadores desta área no que tange à mensuração do conceito de folga orçamentária. Há três problemas recorrentes a saber: (1) a falta de uma métrica direta de verificação de folga; (2) falta de análise dos efeitos de folga na empresa; e (3) falta de um modelo explicativo quanto à folga. Acredita-se que métricas, modelos e cenários mais adequados para medir folga orçamentária melhoraria a base para pesquisas futuras (Lukka, 1988; Beuren et al., 2015). Na revisão sistemática de literatura, encontrou-se alguns estudos empíricos recentes que verificaram a influência da folga orçamentária, os artigos seguem expostos na Tabela 2.

Tabela 2

Pesquisas empíricas sobre a influência da folga orçamentária

Autores	Periódico e fator impacto	Temática abordada e resultados
Ratmono (2018)	International Journal of Business and Society (SJR 0.16)	Analisaram a relação entre as estratégias das unidades de negócio, a utilização de medidas de desempenho contábeis e a folga orçamentária. O estudo envolveu 101 gestores de empresas da Indonésia. Os resultados apontam uma relação em formato de um U (<i>inverse U-shaped relationship</i>) entre as variáveis estudadas.
Su, Cheng, Chung, & Chen (2018)	Journal of Manufacturing Technology Management (2.642)	Exploraram a relação entre folga orçamentária, qualidade do sistema de informação e capacidade de inovação. O estudo envolveu 379 companhias listadas na bolsa de valores de Taiwan. Os achados apontam que a folga orçamentária e a qualidade da informação exercem influência no processo de inovação.
Chong & Strauss (2017)	Asia-Pacific Management Accounting Journal (SJR 0,46)	Verificaram a relação entre folga orçamentária, orçamento participativo, assimetria da informação e justiça processual. Os sujeitos da pesquisa consistem em 116 gerentes de empresas industriais australianas listadas no banco de dados <i>Who's Who in Business</i> na Austrália. Os resultados indicam que a propensão dos gestores para criar folga orçamentária é baixa quando participação, assimetria da informação e ênfase no orçamento são todos altos.
Chong & Sudarso (2016)	Asia-Pacific Management Accounting Journal (SJR 0,46)	Investigaram a relação entre ética, monitoramento de sistemas de controle e folga orçamentária. Os experimentos realizados em laboratórios indicam que o monitoramento do sistema de controle por parte dos gestores fornece uma oportunidade ideal para criar folga orçamentária.
Gago-Rodríguez & Naranjo-Gil (2016)	Management Decision (2.33)	Estudaram o efeito da confiança e da desconfiança na criação de folga orçamentária. O experimento em laboratório contou com 160 gestores. No geral, os resultados mostram que confiança e desconfiança afetam de maneiras diferentes a propensão de investir esforços e criar folga orçamentária.
De Baerdemaeker & Bruggeman (2015)	Management Accounting Research (6.612)	Averiguaram a relação entre planejamento estratégico participativo, criação de folga orçamentária e comprometimento organizacional afetivo. O estudo envolveu 247 gerentes em uma seção transversal de empresas da Europa Ocidental. Os resultados sugerem que o aumento da participação no planejamento estratégico leva a uma menor criação de folga orçamentária e um aumento do comprometimento organizacional afetivo.

Fonte: Elaboração própria, 2020 com base nos autores referenciados.

Das pesquisas empíricas explicitadas na Tabela 2, destaca-se o estudo de De Baerdemaeker e Bruggeman (2015), que relacionou a folga orçamentária ao planejamento estratégico. Este estudo traz um *gap* para a área de gestão quando apresenta a *interface* entre contabilidade, planejamento estratégico e criação de folga orçamentária (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015).

2.3. Implementação da estratégia

Como se formam as estratégias nas organizações? Antes mesmo de responder a esta pergunta, seguem algumas definições. Ansoff (1977) define estratégia como um processo racional que fica centrado na alta cúpula da organização, cujos objetivos são essenciais na orientação, avaliação do desempenho e consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu perfil de potencialidades. Porter (1996) define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de atividades diferentes, as quais, para gerar um posicionamento estratégico, devem diferenciar-se dos concorrentes. Nesse sentido, o autor determina que o sucesso de uma estratégia depende que a organização consiga devolver vários processos bem elaborados e integrados. Andrews (2001) reitera que estratégia é um padrão de decisões que determina e revela os objetivos de uma empresa, seus propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos de uma organização.

Esses processos bem elaborados e integrados de administração partiram do modelo de decisões estratégicas proposto por Ansoff (1973), que foi um dos precursores do pensamento estratégico. Suas ideias foram fundamentadas em cinco passos: (1) formulação de objetivos e escolhas de metas; (2) avaliação interna da empresa e avaliação das oportunidades externas; (3) decisão de diversificar ou não; (4) escolha entre estratégias de expansão e estratégias de diversificação; e (5) definições dos componentes da estratégia. Com o avanço do campo, tem-se a administração estratégica fundamentada em cinco etapas: análise do ambiente, diretrizes organizacionais, estratégia organizacional, implementação da estratégia e controle estratégico (Ansoff & McDonnell, 1993).

Justifica-se estudar a estratégia nas organizações por diversos fatores. Ela é considerada linha norteadora de uma organização, se faz necessário uma análise aprofundada do ambiente organizacional em âmbito interno e externo. Por fornecer às organizações uma potencial fonte de vantagem competitiva, não é suficiente apenas concebê-la, mas colocá-la em prática (Antunes, 2015). O pensamento estratégico tornou-se uma das premissas de uma organização, considerado fator fundamental.

Para Quinn (1978), a autêntica estratégia visa desenvolver-se com decisões internas e fluxo de eventos externos em conjunto, para desenvolver um novo consenso largamente compartilhado da ação entre os indivíduos que fazem parte da gerência superior. Esta espécie de formulação de estratégia tão poderosa fornece o modelo normativo da criação de decisão estratégica, e não os sistemas formais graduais de planejamento, muitas vezes defendidos.

Porter (2000) defende, com razão, que não basta ser melhor no desempenho, apesar de ser desejável, mas o fundamental é desempenhar de forma diferente e manter este posicionamento. Portanto, a estratégia refere-se à exclusividade das atividades de uma organização. Quando se fala em estratégia, deve-se ter em mente as ações que possibilitam um posicionamento estratégico diferenciado (Porter, 2000). O posicionamento pode ser descrito pensando em seu *target*. Mas esta descrição, apenas, também não é suficiente. A essência está em como exercer as atividades que atenderão a um público determinado.

Das etapas da administração estratégica, este estudo centra-se no processo de implementação ou execução da estratégia. Para Harrington (2006), a implementação ou execução da estratégia é um processo replicável de execução das políticas administrativas, planos e objetivos. Para o autor, é a fase que permite utilizar os recursos empresariais para que haja o beneficiamento, por parte da empresa, de oportunidades de mercado em um cenário competitivo. Destarte, por que do interesse em estudar especificamente a implementação da estratégia?

Não importa se a formulação da estratégia foi brilhante se não existir capacidade organizacional para que ela seja colocada em prática. Uma estratégia brilhante coloca a empresa no mapa competitivo. Mas apenas uma execução sólida a mantém. A maioria das empresas lutam com a implementação, há excessivas reorganizações para executar sua estratégia. Existe a necessidade de líderes organizacionais comprometidos e ativos com o processo de execução (Neilson, Martin, & Powers, 2008).

Kaplan e Norton (2005) sustentam que as organizações muitas vezes falham na execução da estratégia, os estudos apontam falhas de implementação entre 60% a 90%. Curiosamente, 90% dessas empresas tinham planos estratégicos com metas bem delineadas. Os autores reforçam que pouca atenção e recursos são dedicados a capturar o conhecimento e as melhores práticas que possam apoiar a implementação efetiva da estratégia. Assim, umas das principais falhas no processo de execução é que os líderes não investem a mesma quantidade de tempo, energia e recursos no gerenciamento da implementação da estratégia (Safdari Ranjbar, Akbarpour Shirazi, & Lashkar Blooki, 2014).

Cândido e Santos (2019) ponderam que os obstáculos que afetam a implementação da estratégia se acumulam ao longo do tempo, sem qualquer interação ou causalidade entre eles. No entanto, as evidências práticas sugerem fortemente que a ocorrência de um obstáculo gera outro impedimento relacionado.

Na revisão da literatura, buscou-se trabalhos que expliquem o insucesso da etapa de implementação da estratégia. As principais barreiras identificadas foram: falta de monitoramento estratégico (Zagotta & Robinson, 2002; Crittenden & Crittenden, 2008; Van Der Merwe, 2014); desalinhamento entre a estratégia e meta dos departamentos (Connors & Romberg, 1991; Beer & Eisenstat, 2000); falta de liderança, atitude e habilidades dos gestores seniores (Beer & Eisenstat, 2000; Mankins & Steele, 2005; Atkinson, 2006; Van Der Merwe, 2014); e falha na alocação dos recursos disponíveis (Mankins & Steele, 2005; Atkinson, 2006; Tait & Nienaber, 2010). “A lacuna entre estratégia e desempenho pode ser atribuída a uma combinação de fatores, tais como planos mal formulados, recursos mal aplicados, falhas de comunicação e responsabilidade limitada pelos resultados” (Mankins & Steele, 2005, p. 126).

Das barreiras citadas, destacam-se os aspectos pessoais dos gestores, pois suas características afetam o resultado da decisão e, conseqüentemente, o processo de implementação da estratégia (Jespersen & Bysted, 2016). A falta de um diagnóstico comportamental é uns dos principais obstáculos de uma implementação bem-sucedida (Cândido & Santos, 2019).

2.4. Hipóteses da pesquisa

Para dar suporte às hipóteses da pesquisa, buscou-se na literatura estudos empíricos para entender a relação do foco regulatório e, conseqüentemente, da folga orçamentária.

Zaal, Van Laar, Ståhl, Ellemers e Derks (2015) realizaram um estudo experimental entre estudantes da Universidade de Leiden (Holanda), com o objetivo de analisar o efeito do foco regulatório na relação de objetivos e metas individuais e coletivas. Os resultados nos dois experimentos mostraram que a tendência em atuar em interesse próprio à custa do grupo é motivado através de um foco de promoção. Os testes de média comprovaram que o foco de promoção sempre era maior que o foco de prevenção nas condições analisadas. Concluíram que indivíduos possuem um foco de promoção dominante e são motivados a buscar mais o ganho do que evitar a perda.

Spanjol, Tam, Qualls e Bohlmann (2011) analisaram o efeito do foco regulatório em decisões de número, tipo e tempo em relação à criação de novos produtos. Os executivos de uma empresa contam com novas equipes de desenvolvimento de produtos para realizar suas diretrizes e tomar decisões de acordo com os objetivos da administração. Porém, os membros da equipe trazem suas próprias perspectivas motivacionais para as decisões estratégicas (Spanjol et al., 2011). Assim, os resultados apontam que um foco de promoção (quando comparado a um foco de prevenção) leva a um maior número de novos produtos, introduzidos mais rápidos no mercado. Os autores reconhecem

a importância do alinhamento entre as metas individuais dos gerentes de novos produtos com que é determinado pela direção estratégica da alta administração.

Yen, Chao e Lin (2011) exploraram o efeito da Teoria do Foco Regulatório em características ofensivas e defensivas de jogos de *baseball*. Os experimentos mostraram que o foco de promoção desencadeou mais emoções de alegria, abatimento, motivações ansiosas, abertura para mudanças e pensamento criativo para resolução de problemas, quando comparado ao foco de prevenção.

A literatura citada demonstra uma possível relação positiva do foco regulatório, em que o efeito do foco de promoção é maior quando comparado ao foco de prevenção. Nesse sentido, encaminha-se a primeira hipótese a ser testada:

H1: Há influência estatisticamente positiva do foco regulatório na implementação da estratégia, em que o efeito do foco de promoção (H1a) é maior que o foco de prevenção (H1b).

Mallidou, Cummings, Ginsburg, Chuang, Kang, Norton e Estabrooks (2011), em pesquisa realizada em hospitais, concluíram que os gerentes e administradores consideram a folga como um fator importante para alcançar os objetivos e resultados almejados. Os autores apontam que há evidências de que os recursos de folga podem influenciar a adoção e uso das melhores práticas organizacionais.

Yang, Wang e Cheng (2009) avaliaram o efeito da folga orçamentária e da qualidade do sistema de informação gerencial no processo de inovação. Os autores sugerem que a folga orçamentária permite às empresas experimentar novas estratégias e projetos inovadores. Porém, o excesso de folga orçamentária pode promover incentivos indisciplinados que diminuem o processo de inovação.

Conforme exprimem Tan e Peng (2003), os gerentes têm um conjunto de metas, prestígio, recompensas financeiras e segurança no trabalho, que nem sempre estão alinhadas aos diretores. Assim, eles podem usar a folga orçamentária que possuem para se engajar na diversificação e para seu crescimento pessoal.

Para Bromiley (1991) e Singh (1986), elevados níveis de folga estão associados ao bom desempenho organizacional. Porém, o excesso de folga pode facilitar a busca de objetivos fora da realidade daqueles ditos por princípios de otimização. Assim, pode-se argumentar que a participação no planejamento estratégico está relacionada a uma baixa folga orçamentária, a qual os gestores podem utilizar ou criar para proteger a si próprios (De Baerdemaeker & Bruggeman, 2015). Liao e Long (2018) destacam que as Teorias Organizacionais demonstram que a folga orçamentária pode beneficiar uma organização em termos de risco de prevenção, fornecendo mais opções. Por outro lado, alguns estudos baseados na Teoria da Agência sugerem que a folga de recursos pode resultar em desperdício e baixa eficiência. Considerando o exposto, formula-se a segunda hipótese:

H2: Há influência estatisticamente positiva do foco regulatório na implementação da estratégia apenas entre as empresas com baixa folga orçamentária: H2a - Promoção e H2b - Prevenção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo descritivo, com abordagem quantitativa, foi realizado a partir de um levantamento junto a gestores (presidentes, diretores e demais gestores) ligados à implementação da estratégia. A população deste artigo compreende as empresas brasileiras e multinacionais, das quais a amostra abrange os gestores que responderam o questionário deste estudo. Os questionários foram aplicados a 244 gestores, 26 *outliers* foram retirados da amostra, assim, as análises estatísticas preliminares contaram com 218 observações válidas. Para testar as hipóteses, foram retirados 22 casos, ao final contou-se com 196 respostas válidas.

Para a elaboração e envio do instrumento de pesquisa foi utilizado o Google Formulários. Selecionou-se os gestores ligados à implementação da estratégia via redes sociais. Como estratégia de coleta utilizou-se o *LinkedIn*, por ser uma rede social de negócios. Como critério de seleção utilizou-se das seguintes palavras chaves: CEO, CFO, Gestor (a), Diretor (a), Supervisor (a) e Gerente. Na sequência, o *link* foi encaminhado pelo aplicativo para as devidas respostas. Pelo *LinkedIn* selecionou-se o gestor, encaminhou-se a solicitação de inclusão na rede e, posteriormente, um único pedido de participação na pesquisa. Esse período de coleta de dados estendeu-se de junho de 2018 a maio de 2019.

3.1 Variáveis da pesquisa

O questionário elaborado (apêndice A) para o levantamento junto aos gestores foi composto de quatro blocos (foco de promoção, foco de prevenção, folga orçamentária e implementação da estratégia). Como variável independente foram utilizados os construtos do foco regulatório (promoção e prevenção), com dez variáveis de mensuração propostas por Fellner et al. (2007). A variável latente implementação da estratégia é composta por 12 variáveis, definidas por Mankins e Steele (2005) e traduzidas por Franke (2015). A folga orçamentária, variável moderadora, é composta por uma variável, tendo como referência Nohria e Gulati (1996; 1997).

Todas as variáveis foram mensuradas por uma escala intervalar de concordância, contendo 10 pontos (1 - discordo totalmente; 10 - concordo totalmente). Nunnally (1978) recomenda a padronização do número de pontos nas escalas em modelos com variáveis latentes, pois há vantagens expressas, como objetividade, quantificação, comunicação, economia e generalização científica. O uso de escalas com 10 pontos apresenta vantagens, como a facilidade de compreensão dos sistemas de numeração e ganho de informação transmitida (Dalmoro & Vieira, 2013).

3.2 Procedimentos de análise dos dados

Os dados obtidos no levantamento foram organizados e tabulados no software Microsoft Excel®, que posteriormente serviram de entrada aos softwares IBM SPSS® versão 22 e Smart PLS® versão 3.2.8. A primeira análise estatística refere-se à qualidade dos dados, em que foram analisados dados perdidos (*missing values*) e observações atípicas (*outliers*). Na sequência, foi realizada a caracterização das empresas e dos respondentes, utilizando-se da estatística descritiva, por meio análise de frequência e porcentagens. Com vistas ao atendimento dos pressupostos estatísticos básicos e descritivos, partiu-se para as técnicas estatísticas multivariadas.

A primeira técnica utilizada foi a análise fatorial exploratória (AFE) do construto implementação da estratégia. Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) aduzem que a AFE demonstra a estrutura das inter-relações entre as variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. Como as escalas já foram propostas por outros pesquisadores (Mankins & Steele, 2005; Tait & Nienaber, 2010; Franke, 2015), a proposta da AFE é para confirmar a dimensionalidade das escalas. A sequência considerada foi: teste de esfericidade de Bartlett, teste KMO-Kaiser-Meyer-Olkin, análise dos componentes principais, utilizando-se de uma rotação ortogonal (varimax), para que as variáveis do construto possam ser identificadas em fatores de extração. Logo, o cálculo o alfa de Cronbach foi utilizado para constatar a confiabilidade interna do construto.

A etapa posterior foi a análise de validade convergente, técnica que enfatiza a validade interna da pesquisa, pois com resultados satisfatórios há um indicativo que o instrumento de coleta de dados está apto para mensuração empírica das relações teóricas propostas (Hair JR. et al., 2009). Dois requisitos devem ser observados na validade convergente, a confiabilidade composta e a variância média extraída (AVE). Ambas são estimativas que servem para avaliar se os indicadores propostos são suficientes para representar as variáveis latentes (Hair JR. et al., 2009). Além dos dois requisitos

citados, um complementar é a análise discriminante, esta técnica também observa a AVE e busca garantir a inclusão e validade de construtos de segunda ordem.

Na sequência, efetuou-se a análise de tendência central e divisão da amostra, em que separaram-se as 196 observações pela mediana (o resultado da mediana foi 7,00, tendo 22 casos eliminados da amostra por estar exatamente no ponto de corte), dividindo a amostra em duas sub-amostras iguais. Por fim, para testar as hipóteses formuladas, foi utilizada a modelagem de equações estruturais (MEE). Para Hair Jr. et al. (2009), a MEE é a única técnica que não tem como limitação examinar uma relação por vez, ela avalia as variáveis em conjunto. Os autores reforçam que por essa técnica multivariada pode-se testar empiricamente um conjunto de relacionamentos de dependências através do modelo que operacionaliza a teoria. Assim, uma variável latente não pode ser diretamente medida, mas pode ser representada por uma ou mais variáveis.

Para testar o efeito moderador da folga orçamentária, o modelo foi analisado a partir da técnica de multigrupos em equações estruturais. Desta forma, neste estudo realizou-se um ranqueamento das medianas das variáveis de folga orçamentária, dividindo-se a amostra entre alta folga orçamentária e baixa folga orçamentária. Iacobucci (2012) afirma que a variável moderadora pode ser categórica, refletida em respostas binárias, categorias nominais ou ordem. Para Preacher, Rucker e Hayes (2007), a variável moderadora pode ser naturalmente dicotômica, porém, pode-se utilizar uma variável intervalar derivando-se níveis da média ou do desvio padrão. Assim, utilizou-se “0” para “baixa folga” e “1” para “alta folga” orçamentária.

Esses posicionamentos e detalhamento dos testes estatísticos são importantes para conferir credibilidade aos resultados das estatísticas aplicadas, deixando claro toda a trajetória de desenvolvimento da pesquisa empírica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil das empresas e dos sujeitos da pesquisa

Da amostra de 218 empresas respondentes, 119 são prestadoras de serviços (54,6 %), 75 são indústrias (34,4%) e 24 são comércios (11,0%). Em relação aos anos de atuação no mercado de trabalho, 66 empresas (30,4%) possuem até 10 anos de atuação, 44 (20,3%) de 11 a 20 anos, 43 (19,3%) atuam no mercado de 21 a 30 anos e 65 (30%) com mais de 30 anos de atuação. Dos setores de atuação, quanto às indústrias, incluem bens de consumo, cosméticos, agroindústrias, medicamentos, metalurgias, construção civil, moveleiras etc.; quanto aos comércios, estão grandes redes de supermercado, produtos eletrônicos, editoras, peças automotivas, entre outros; nos serviços destacam-se empresas de tecnologia de informação, consultorias contábeis, financeiras e jurídicas, utilidade pública, transporte e logística, educação e seguros.

Para o perfil dos sujeitos utilizou-se como estratégia buscar uma resposta por empresa, assim obteve-se 218 gestores respondentes. Dos sujeitos da amostra todos são gestores, sendo 163 (74,8%) do gênero masculino e 55 (25,2%) do gênero feminino. Em relação à idade, predomina na amostra as faixas de 46 a 50 anos (21,10%) e 51 anos ou mais (20,18%). Dos cargos que ocupam, 25 (11,5%) são CEO, 11 (5%) CFO, 79 (36,2%) outros diretores e 103(47,2%) respondentes são gerentes/supervisores.

No que tange ao grau de escolaridade, somente 18 (8,3%) respondentes possuem ensino superior incompleto, predominam os gestores com especialização com 126 (57,8%). Na amostra há profissionais com mestrado e doutorado (4 observações ou 1,8%). Das formações predomina a área de Administração, com 86 (39,4%) gestores, seguidos de Engenharia (11%) e Ciências Contábeis (11%). As outras formações referem-se a áreas como Tecnologia da Informação, Direito, Educação, Farmácia, Área de Exatas, Psicologia e Comunicação. Esses dados descritivos sinalizam que os gestores apresentam condições de responder o instrumento de pesquisa.

4.2 Análise fatorial exploratória das variáveis de implementação da estratégia

Nesta seção explora-se a dimensionalidade das escalas de implementação da estratégia, por meio dos resultados da análise fatorial exploratória (AFE). A finalidade da análise fatorial exploratória neste artigo é verificar se as variáveis propostas para mensurar a implementação da estratégia se agrupam de forma unidimensional (um único construto), ou são mensuradas por duas ou mais dimensões.

Destarte, a primeira técnica utilizada foi a correlação de Pearson, no intuito de detectar correlações não significativas, correlações muito baixas ou muito altas. Indicadores com baixa correlação não trazem contribuição substancial à variável latente, enquanto indicadores com alto grau de correlação podem indicar que variáveis diferentes estão medindo a mesma coisa. “Conhecendo-se o grau de relacionamento entre as variáveis, é possível determinar o que realmente é importante ser medido e acompanhado, bem como o que pode ser inferido ou projetado a partir do controle de apenas algumas variáveis” (Corrar, Paulo, & Dias Filho, 2014, p. 80).

Na Tabela 3 evidenciam-se os resultados dos testes estatísticos das correlações das variáveis de implementação da estratégia.

Tabela 3

Matriz de correlação de Pearson variáveis implementação da estratégia

	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	IE10	IE11	IE12
IE1												
IE2	0,73**											
IE3	0,66**	0,67**										
IE4	0,54**	0,57**	0,75**									
IE5	0,55**	0,62**	0,71**	0,82**								
IE6	0,56**	0,65**	0,70**	0,66**	0,75**							
IE7	0,35**	0,35**	0,41**	0,39**	0,49**	0,44**						
IE8	0,48**	0,57**	0,58**	0,56**	0,63**	0,59**	0,64**					
IE9	0,50**	0,56**	0,49**	0,55**	0,59**	0,55**	0,45**	0,60**				
IE10	0,59**	0,55**	0,59**	0,62**	0,66**	0,63**	0,45**	0,63**	0,71**			
IE11	0,31**	0,38**	0,43**	0,54**	0,54**	0,53**	0,28**	0,41**	0,43**	0,43**		
IE12	0,59**	0,58**	0,60**	0,67**	0,61**	0,67**	0,51**	0,63**	0,70**	0,82**	0,45**	

Nota: IE – Implementação da Estratégia, Onde ** significante $p < 0,01$

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Conforme demonstrado na Tabela 3, os resultados revelam que em todas as variáveis de implementação há correlações positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,01$). Não houve casos de correlações abaixo de 0,20 (muito baixas) e nem de correlações acima de 0,90 (muito altas). Em geral, as correlações ficaram com coeficientes moderados (entre 0,40 e 0,70) de associação linear. Com a análise de correlação há uma forte suposição de que existe uma estrutura fatorial a ser considerada.

Na sequência, demonstra-se a dimensionalidade das escalas por meio da análise fatorial exploratória, com os seguintes parâmetros: teste de esfericidade de Bartlett, teste KMO-Kaiser-Meyer-Olkin, análise dos componentes principais (rotação *varimax*) e confiabilidade obtida pelo alfa de Cronbach. Na Tabela 4 mostram-se os resultados dos testes estatísticos da AFE relativos às variáveis de implementação da estratégia.

Antes da interpretação das cargas fatoriais explicitadas na Tabela 4, é importante reforçar que o teste de esfericidade de Bartlett é estatisticamente significativo ($\chi^2 = 1975,548$, $p = 0,000$), isto indica que há correlações suficientes entre as variáveis para se continuar a análise; em relação ao teste KMO, o valor de 0,918 aponta adequação “admirável” da amostra da pesquisa (Hair Jr. et al., 2009). Conforme os resultados dos carregamentos fatoriais, pode-se afirmar que a implementação da estratégia é medida por um único fator de extração, que explica 60,67% dos dados originais.

INFLUÊNCIA DO FOCO REGULATÓRIO E O EFEITO MODERADOR DA FOLGA ORÇAMENTÁRIA NA
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Tabela 4

Análise fatorial exploratória das variáveis de implementação da estratégia

Variáveis	Cargas fatoriais
As estratégias são formalmente aprovadas em minha organização. (IE1)	0,741
A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização. (IE2)	0,785
A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização. (IE3)	0,822
As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são claramente entendidas. (IE4)	0,823
Estão claras as responsabilidades para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização. (IE5)	0,860
Quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras. (IE6)	0,834
Existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos chaves da nossa estratégia. (IE7)	0,610
Existem recompensas substanciais para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos chave da estratégia da minha organização. (IE8)	0,782
Minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso. (IE9)	0,764
Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo. (IE10)	0,830
Para execução eficaz da estratégia em minha organização existem poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura). (IE11)	0,599
Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós. (IE12)	0,843

Nota: Teste Bartlett $\chi^2 = 1975,548$, $p = 0,000$; KMO = 0,918; Variância explicada = 60,676

Fonte: Elaboração própria, 2020.

No que tange às cargas fatoriais, Hair Jr. et al. (2009, p.119) ponderam que carregamentos “de $\pm 0,50$ ou maiores são tidas como praticamente significantes”. Todas as cargas fatoriais ficaram acima deste valor, sendo que o maior carregamento foi da variável IE5, com 0,860 (Estão claras as responsabilidades para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização); e o menor foi da variável IE11, com 0,599 (Para execução eficaz da estratégia em minha organização existem poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura)).

Para finalizar esta seção, executou-se o teste de análise de confiabilidade das escalas alfa de *Cronbach*. O resultado foi de 0,937, considerado adequado, essa “medida de confiabilidade varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade” (Hair Jr. et al., 2009, p. 100). Destaca-se que há uma relação positiva do alfa de *Cronbach* com os itens da escala, assim, tem-se o seu valor aumentado, especialmente quando os números de itens se aproximam de 10 ou mais (Hair Jr. et al., 2009).

Na próxima seção, pela análise convergente e discriminante, é possível determinar se alguns dos itens sugeridos devem ser retirados do construto Implementação da Estratégia. Em suma, a AFE é adequada e confirma a unidimensionalidade das escalas (IE1 a IE12) de implementação da estratégia.

4.3 Análise convergente e discriminante

Nesta seção discute-se a validade interna dos construtos. Entende-se por validade o grau que um conjunto de medidas representam com precisão um construto, são medidas empíricas medidas pela correlação entre conjuntos de variáveis teoricamente definidas; as duas formas de validade mais utilizadas na literatura são: convergente e discriminante (Hair Jr. et. al., 2009).

Quanto à validade convergente, Hair Jr. et al. (2009) ponderam que essa técnica confirma se as escalas estão correlacionadas com outras medidas conhecidas do conceito. Utilizaram-se dois indicadores de confiabilidade, o primeiro a Variância Média Extraída ou *Average Variance Extracted*

(AVE); e o segundo o teste de confiabilidade composta. A AVE representa a quantidade de variância compartilhada entre os indicadores de cada variável latente, a confiabilidade composta mede a consistência interna dos indicadores do construto, respectivamente. Os valores dos testes devem atingir 0,50 e 0,70 para uma validade convergente satisfatória (Chin, 1995; Hair Jr. et al., 2009; Ferreira, Cabral, & Saraiva, 2010).

Uma primeira rodada de testes foi realizada e verificou-se que os construtos de promoção e prevenção ficaram abaixo do recomendado, tanto na AVE quanto na confiabilidade composta, isso não ocorreu com o construto implementação da estratégia. Como a validade convergente avalia as correlações das medidas propostas na dimensão, avaliaram-se as correlações das variáveis do estudo de Fellner et al. (2007). Os testes estatísticos de correlação de Pearson dos construtos de promoção e prevenção são evidenciados na Tabela 5.

Tabela 5

Matriz de Correlação de Pearson dos construtos promoção e prevenção

	Promoção					Prevenção				
	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PV1	PV2	PV3	PV4	PV5
PM1										
PM2	0,141*									
PM3	0,435**	0,324**								
PM4	0,297**	0,226**	0,536**							
PM5	0,108	0,057	0,137*	0,307**						
PV1										
PV2						-0,138*				
PV3						-0,117	0,446**			
PV4						-0,101	0,197**	0,352**		
PV5						-0,530	0,137*	0,249**	0,318**	

Nota: Onde ** significante $p < 0,01$ e * significante $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Observa-se na Tabela 5 que as variáveis comprometedoras da validade convergente são: PM5 para promoção e PV1 para prevenção. Com a PM5 (para mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas) há correlações não significativas com PM1 e PM2; e correlações significativas e baixas com PM3 e PM4 (PM3 = 0,137* e PM4 = 0,307**). Para o construto prevenção, a variável PV1 (eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas) apresentou correlação inversa com PV2 (0,138, $p < 0,05$); e não significativa com as outras demais variáveis. Assim, retirou-se as duas medidas e rodou-se a validade convergente novamente. Na Tabela 6 seguem as estatísticas.

Tabela 6

Validade convergente dos construtos da pesquisa

Construto	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Foco de Promoção	0,515	0,805	0,675
Foco de Prevenção	0,454	0,767	0,602
Implementação da Estratégia	0,594	0,946	0,937

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Nota-se na Tabela 6, que todos os valores correspondentes ao alfa de Cronbach estão adequados (maiores que 0,60). Em relação à confiabilidade composta, todos os indicadores encontram-se acima de 0,70 (promoção 0,805, prevenção 0,767 e implementação da estratégia 0,946). No que concerne à variância média extraída (AVE), o construto promoção apresentou uma AVE 0,51

e a implementação da estratégia 0,594. Dos três, a prevenção ficou com valor abaixo de 0,50 (0,454), porém, próximo do ideal.

A próxima análise de validade interna a ser discutida é a discriminante. Na validade discriminante se verifica se os construtos são suficientemente diferentes de outros, consiste em confirmar se as dimensões possuem correlações baixas entre elas (Hair Jr. et al., 2009). Esse procedimento é realizado por dois processos: (1) verifica-se as correlações entre as variáveis latentes; e (2) contempla-se os quadrados das correlações das variáveis. Nesse último, espera-se que os resultados encontrados dos quadrados das correlações de cada construto sejam inferiores aos índices da AVE (Fornell & Larcker, 1981). Na Tabela 7 demonstram-se os valores das correlações e dos quadrados das correlações. Na diagonal inferior estão os resultados da correlação e na diagonal superior os quadrados das correlações.

Tabela 7

Validade discriminante dos construtos de primeira ordem

Construto	Promoção	Prevenção	Implementação
Promoção		0,026	0,074
Prevenção	0,163*		0,029
Implementação	0,272**	0,171*	
AVE	0,515	0,454	0,594

Nota: Onde ** significativa $p < 0,01$ e * significativa $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria, 2020.

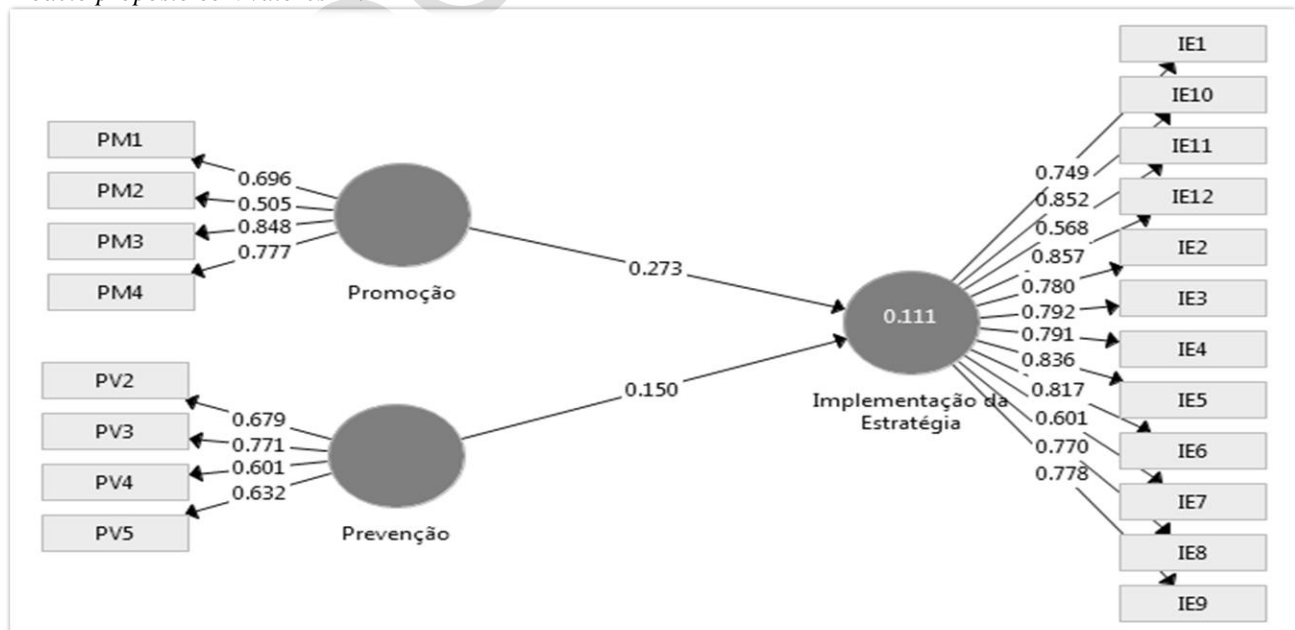
Considerando os critérios da validade discriminante, é possível observar na Tabela 7 que todos os construtos obedecem aos limites dispostos.

4.4 Influência do foco regulatório na implementação da estratégia e o efeito moderador da folga orçamentária

O modelo proposto com valores de R^2 é apresentado na Figura 1, definido pela técnica de Modelagem de Equações Estruturais – SEM/PLS.

Figura 1

Modelo proposto com valores R^2 .



Fonte: Elaboração própria com auxílio do software *Smart PLS*, 2020.

Cabe destacar que as variáveis PM5 (para mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas), PV1 (eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas) foram retiradas do modelo, pois violaram os pressupostos de validade interna.

O teste do modelo proposto é avaliado segundo os índices de ajustamento e coeficientes obtidos. Estes, por sua vez, demonstram significância com base nos valores correspondentes ao teste *t* de *student* para o caminho (*path*), sendo aceitáveis aqueles acima de 1,96. A SEM/PLS trabalha com o método *bootstrapping*, uma abordagem que valida o modelo extraindo-se um grande número de sub-amostras e estimando modelos para cada uma delas, fornecendo não apenas os melhores coeficientes estimados, mas também sua variabilidade esperada (Hair Jr. et al., 2009). A reamostragem do *bootstrapping* é usada para criar conjuntos de dados em que novas medidas de R^2 são obtidas dentro do modelo. Efetuou-se a análise de *bootstrapping* gerando $N = 500$ sub-amostras diferentes, cada uma com $n = 196$ observações, como recomendado pela literatura (Chin, 2010).

Conforme as estatísticas adotadas, verifica-se que os dois construtos exógenos ficaram com valores de *t* acima de 1,96 (Promoção = 4,228 e Prevenção 2,235). Após avaliação das relações existentes no modelo apresentado na Figura 1, segue na Tabela 8 o teste de confirmação da primeira hipótese da pesquisa.

Tabela 8

Valores calculados da relação direta

Relação Estrutural	R^2	t-valor	Hipótese	p-valor
Promoção → Implementação da Estratégia	0,273	4,228	H1a	0,000**
Prevenção → Implementação da Estratégia	0,150	2,235	H1b	0,026*

Nota: Onde *Significante $p < 0,05$ / **Significante $p < 0,01$.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

De acordo com os resultados encontrados, conforme exposto na Tabela 8, pode-se analisar a primeira hipótese elaborada para esta pesquisa. Há influência estatisticamente positiva do foco regulatório na implementação da estratégia, em que o efeito estatístico do foco de promoção (H1a - $R^2 = 0,273$; $t = 4,228$; $p = 0,000^{**}$) é maior que o foco de prevenção (H1b - $R^2 = 0,150$; $t = 2,235$; $p = 0,026^{*}$), assim não se rejeita a H1.

Como previsto na literatura (Spanjol et al., 2011; Yen et al., 2011; Zaal et al., 2015), o efeito estatístico direto do foco de promoção é maior que o foco de prevenção. Higgins (1997) afirma que metas com foco de promoção *versus* foco de prevenção são diferenciadas. É comprovado neste estudo, em relação à implementação da estratégia, que indivíduos com metas de promoção são inclinados ao alcance de um objetivo. Para indivíduos com metas de prevenção, no entanto, o incentivo é compatível com a inclinação estratégica para evitar incompatibilidade aos objetivos (Higgins, 1997). Zhao e Thompson (2019) relatam que os ganhos e as perdas estão associados ao crescimento do volume de negócios e que os gestores orientados para promoção teriam maior probabilidade de investir. Os resultados mostram que há correspondência do foco regulatório (promoção ou prevenção), associado à busca de metas condizentes com seu foco regulatório compartilhado (Spanjol et al., 2011).

Após ter testado e confirmado a primeira hipótese do estudo, parte-se para verificar a segunda hipótese formulada. Como explicitado nos procedimentos de análise dos dados, dividiu-se a amostra pela mediana, com 196 casos, sendo 98 observações classificadas com baixa folga orçamentária e 98 observações com alta folga orçamentária.

A fim de testar o efeito moderador da folga orçamentária, o modelo foi analisado a partir da técnica de multigrupos em equações estruturais. Utiliza-se a análise multigrupos quando o pesquisador pretende testar o efeito do grupo principal e o efeito da interação (Tenenhaus, Mauger & Guinot, 2010). Os grupos foram classificados conforme a moderação de folga orçamentária, em que

“0” representa baixa folga e “1” alta folga orçamentária. Seguem na Tabela 9 os resultados encontrados na moderação.

Tabela 9

Valores calculados da relação direta moderada pela folga orçamentária

Relação estrutural	Baixa folga orçamentária			Alta folga orçamentária		
	R ²	t-valor	p-valor	R ²	t-valor	p-valor
Promoção → Implementação	0,338	4,523	0,000**	0,193	1,308	0,191
Prevenção → Implementação	0,166	1,382	0,167	0,248	1,545	0,122

Nota: Onde **Significante $p < 0,01$.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Pela Tabela 9, pode-se analisar a segunda hipótese da pesquisa. Há influência estatisticamente positiva do foco regulatório na implementação da estratégia apenas entre as empresas com baixa folga orçamentária: H2a – Promoção ($R^2 = 0,338$; $t = 4,523$; $p = 0,000^{**}$) e H2b – prevenção ($R^2 = 0,166$; $t = 1,382$; $p = 0,167$), assim, rejeita-se parcialmente a H2, conforme previsto na literatura.

Os resultados demonstraram que a influência positiva do foco regulatório é estatisticamente significativa no cenário de baixa folga orçamentária e com gestores com foco em promoção. Indiretamente, buscou-se na literatura algumas explicações para a ocorrência do efeito não significativo para prevenção em baixa folga orçamentária.

Yang et al. (2009) afirmam que há relação entre a qualidade de informação e o desempenho da inovação, cuja relação é afetada pelo nível de folga orçamentária. Os autores reforçam que a qualidade da informação influencia positivamente o desempenho da inovação só quando o nível de folga orçamentária é baixo, resultado não encontrado quando a folga orçamentária é alta. Isto explica o porquê da relação positiva somente para os gestores com foco de promoção em um ambiente de baixa folga orçamentária, uma vez que, para atingir suas metas pessoais em recursos financeiros considerados baixos, terá que promover a implementação da estratégia. Indivíduos com foco em prevenção tem a necessidade de segurança, evitando perdas e erros e a sensibilidade a presença de resultados negativos (Higgins, 1997; 1998). -Isto explica o porquê da relação não significativa para os gestores preventivos em um cenário de baixa folga orçamentária.

Conforme previsto na literatura, em cenários de alta folga orçamentária pode ocorrer o uso displicente dos recursos financeiros, incentivando os gestores envolvidos a utilizar a folga orçamentária na busca de metas pessoais (Singh, 1986; Bromiley, 1991; Tan & Peng, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender a influência do foco regulatório na implementação da estratégia possibilita uma visão diferenciada nas organizações, de modo a compreender se o perfil do gestor é baseado no foco de promoção ou prevenção. Outra reflexão importante é que para implementar a estratégia organizacional é preciso ter recursos financeiros disponíveis.

À luz dessas considerações, a presente pesquisa buscou verificar a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia. Foram pesquisadas empresas brasileiras e multinacionais, das quais os sujeitos da pesquisa abrangem gestores (CEO, CFC e outros diretores) que responderam o instrumento de pesquisa.

A maior contribuição deste artigo no que compete à implementação da estratégia foi a validação das escalas, uma vez que os resultados estatísticos da análise fatorial exploratória (AFE) foram satisfatórios (teste Bartlett $\chi^2 = 1975,548$, $p = 0,000$; KMO = 0,918; cargas fatoriais acima de 0,50, variância explicada = 60,676 e alpha de Cronbach = 0,937). Em resumo, a AFE é adequada e confirma que o construto implementação da estratégia é unidimensional.

Na sequência, verificou-se a validade convergente e discriminante, em específico a validade convergente, retirou-se do modelo a variável PM5 (para mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas) e a variável PV1 (eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas), por não apresentarem validade convergente suficiente. Após a retirada das duas métricas, os resultados da variância média extraída (AVE) foram: 0,515, promoção; 0,454, prevenção e 0,594 para implementação da estratégia. Na confiabilidade composta têm-se 0,805 para promoção; 0,767 para prevenção e 0,946 para implementação da estratégia. Por fim, os alfas de Cronbach de 0,675 para promoção; 0,602 para prevenção e 0,937 para implementação da estratégia. No que tange à validade discriminante, as correlações e os quadrados das correlações indicaram validade discriminante válida.

Assim, analisou-se a influência do foco regulatório (prevenção/promoção) na implementação da estratégia. Foram confirmadas, com indicação de influência na implementação da estratégia, a hipótese H1a (promoção), com um efeito direto de $R^2 = 0,273$, $p = 0,000$; e H1b (prevenção), com efeito direto de $R^2 = 0,150$, $p = 0,026$.

Na sequência, analisou-se o efeito moderador da folga orçamentária na relação direta entre foco regulatório e implementação da estratégia. Foi confirmada, com indicação de efeito moderador, a hipótese H2a (promoção para baixa folga), com efeito de $R^2 = 0,338$, $p = 0,000$; e não confirmada a H2b (prevenção para baixa folga), com um $R^2 = 0,166$, $p = 0,167$. Assim, rejeita-se parcialmente H2.

Conclui-se, neste estudo, que os focos de promoção e prevenção influenciam diretamente a implementação da estratégia, sendo a influência do foco promocional maior que o preventivo. Porém, quando se analisa o efeito moderador da folga orçamentária, a implementação só é influenciada por gestores promocionais em um cenário de baixa folga orçamentária.

Os resultados da pesquisa contribuem tanto em aspectos teóricos e práticos no que concerne a influência do foco regulatório e o efeito moderador da folga orçamentária na implementação da estratégia. O perfil do gestor traçado e análise dos recursos financeiros obtidos, auxilia o estrategista a alavancar a estratégia empresarial.

Recomenda-se que futuras pesquisas confirmem a validade destes construtos apresentados, tanto na proposta do foco regulatório, quanto da implementação da estratégia. Em termos de análise, podem ser incluídas novas variáveis, principalmente em âmbito comportamental (sugestão - Malhotra et al., 2018). Recomenda-se ainda que outras pesquisas façam validações internas mediante estudos experimentais, a fim de verificar se há influência dessas variáveis em outros contextos organizacionais.

Na revisão sistemática da literatura encontraram-se alguns estudos que associaram a influência do foco regulatório do indivíduo com outras teorias organizacionais; esses insights podem ser utilizados em pesquisas futuras. Destacam-se os estudos de Zhao e Thompson (2019) com a Teoria do Prospecto; de Lewellyn (2018) com a associação da Teoria do Foco Regulatório e Teoria da Agência; e de Roundy et al. (2016) com a relação ao Foco Regulatório e Teoria do Alto Escalão.

Esforços devem ser concentrados para compreender como os determinantes sociocognitivos influenciam nas mudanças estratégicas, bem como na interação entre esses determinantes. O arcabouço teórico aqui apresentando representa um avanço na direção de explicar por que alguns gestores de alto escalão são motivados a adotar mudanças estratégicas, enquanto outros parecem “presos” ao *status quo* (Roundy et al., 2016).

Por fim, pode-se analisar a folga orçamentária em situações diferentes das que foram propostas neste artigo. Recomenda-se que os resultados sejam analisados com amostras maiores para ter pontos de moderação mais diversificados. Sugere-se ainda dividir a amostra em quartis, ao invés da mediana. Esse recorte estatístico vai permitir ter uma visão mais aprofundada da influência moderadora da folga orçamentária com a relação direta do foco regulatório e implementação da estratégia.

REFERÊNCIAS

- Aaker, J. L., & Lee, A. Y. (2006). Understanding regulatory fit. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 15-19.
- Adomako, S., Opoku, R. A., & Frimpong, K. (2017). The moderating influence of competitive intensity on the relationship between CEOs' regulatory foci and SME internationalization. *Journal of International Management*, 23(3), 268-278.
- Andrews, K. R. (2001). O conceito de estratégia empresarial. H. Mintzberg; JB Quinn. *O processo da estratégia*, 3. Porto Alegre: Bookman.
- Ansoff, H. I. (1973). The next twenty years in management education. *The Library Quarterly*, 43(4), 293-328.
- Ansoff, H. (1977). *Estratégia empresarial*-Trad. Antônio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw Hill.
- Ansoff, H., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Antle, R., & Eppen, G. D. (1985). Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. *Management Science*, 31(2), 163-174.
- Antunes, S. N. (2015). *O papel e a influência da comunicação organizacional na formulação e implementação da estratégia*. 167f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: A role for the Balanced Scorecard?. *Management Decision*. 44(10), 1441-1460, 2006.
- Avnet, T., & Higgins, E. T. (2003). Locomotion, assessment, and regulatory fit: Value transfer from "how" to "what". *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 525-530.
- Beck, F. (2017). *Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo). Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 28(4), 35-45.
- Bell, P., Dean, G., & Gottschalk, P. (2010). Information management in law enforcement: The case of police intelligence strategy implementation. *International Journal of Information Management*, 30(4), 343-349.
- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Hein, N. (2015). Folga organizacional de controllers em empresas com remuneração variável. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 35-60.
- Bourgeois III, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34(1), 37-59.
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39-57.
- Chin, W. W. (2010). Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In *Handbook of partial least squares* (pp. 83-97). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Chin, W. W. (1995). Partial least squares is to LISREL as principal components analysis is to common factor analysis. *Technology Studies*, 2(2), 315-319.
- Chong, V. K., & Strauss, R. (2017). Participative budgeting: The effects of budget emphasis, information asymmetry and procedural justice on slack—additional evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 12(1), 181-220.
- Chong, V. K., & Sudarso, D. (2016). The effect of organisational ethical climate and peer monitoring control systems on budgetary slack: An experimental study. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 11(2), 41-64.
- Connors, J., & Romberg, T. (1991). Middle management and quality control: Strategies for

- obstructionism. *Human Organization*, 50(1), 61-65.
- Corrar, L. J., Paulo, E. & Filho, J. M. D. (2014). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Cowden, B. J., & Bendickson, J. S. (2018). Impacts of regulatory focus and institutions on innovation. *Management Decision*, 56(5), 939-954.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioural theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2, 169-187.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174.
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12.
- Dunk, A. S. (2007). Innovation budget pressure, quality of IS information, and departmental performance. *The British Accounting Review*, 39(2), 115-124.
- Fellner, B., Holler, M., Kirchler, E., & Schabmann, A. (2007). Regulatory focus scale (RFS): Development of a scale to record dispositional regulatory focus. *Swiss Journal of Psychology*, 66(2), 109-116.
- Ferreira, I., Cabral, J., & Saraiva, P. (2010). An integrated framework based on the ECSI approach to link mould customers' satisfaction and product design. *Total Quality Management*, 21(12), 1383-1401.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franke, A. C. (2015). *Os desafios para a execução da estratégia organizacional: Uma análise de empresas de TI no Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) Programa de Pós Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre.
- Frezatti, F., Beck, F., & da Silva, J. O. (2013). Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(4), 335-354.
- Gago-Rodriguez, S., & Naranjo-Gil, D. (2016). Effects of trust and distrust on effort and budgetary slack: An experiment. *Management Decision*, 54(8), 1908-1928.
- Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1261-1282.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. São Paulo: Bookman editora.
- Harlow, R., Friedman, R. S., & Higgins, E. T. (1997). The regulatory focus questionnaire. *Unpublished manuscript, Columbia University*.
- Harrington, R. J. (2006). The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 373-397.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). Academic Press.
- Higgins, E. T. (2002). How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 177-191.
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209-213.

- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3-23.
- Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 276.
- Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 515-525.
- Iacobucci, D. (2012). Mediation analysis and categorical variables: The final frontier. *Journal of Consumer Psychology*, 22(4), 582-594.
- Jespersen, K. R., & Bysted, R. (2016). Implementing new product development: A study of personal characteristics among managers. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650043-1-1650043-23.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582-602.
- Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586-614.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2005). The office of strategy management. *Strategic Finance*, 87(4), 8.
- Kruglanski, A. W. (2006). The nature of fit and the origins of "feeling right": A goal-systemic perspective. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 11-14.
- Lewellyn, K. (2018). Gold for now and the golden years: Effects of CEO stock options and retirement pay on cross-border acquisitions. *Journal of Strategy and Management*. 11(3), 306-327.
- Liao, Z., & Long, S. (2018). CEOs' regulatory focus, slack resources and firms' environmental innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 981-990.
- Lima, A. F. (2008). *Estudo da relação causal entre os níveis organizacionais de folga, o risco e o desempenho financeiro de empresas manufatureiras*. 252 p. Tese (Doutorado em Administração de empresas) - Programa de Pós Graduação em Administração de Empresa da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281-301.
- Malhotra, S., Reus, T. H., Zhu, P., & Roelofsen, E. M. (2018). The acquisitive nature of extraverted CEOs. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 370-408.
- Mallidou, A. A., Cummings, G. G., Ginsburg, L. R., Chuang, Y. T., Kang, S., Norton, P. G., & Estabrooks, C. A. (2011). Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: A psychometric assessment. *Health Care Management Review*, 36(3), 252-264.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83 (7-8), 122-131.
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210.
- Montgomery, C. A. & Porter, M. E. (1998). *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 3.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 1-13.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1997). What is the optimum amount of organizational slack?: A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management*

Journal, 15(6), 603-611.

- Noy, E., & Luski, A. D. (2012). The multidisciplinary nature of business strategy: Suggesting a rhizome paradigm. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 10(1), 22-33.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory: 2d ed.* Nova York: McGraw-Hill.
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
- Pham, M. T., & Trudel, R. (2008). Advances in regulatory focus and regulatory fit theory: Effects on consumer search, consumer satisfaction, and self-control. *Advances in Consumer Research*, 35(1), 229-232.
- Porter, M. E. (1996). O que é estratégia? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (2000). *O que é Estratégia?* In: Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Editora Campus.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: "Logical incrementalism". *Sloan Management Review (pre-1986)*, 20(1), 7.
- Ratmono, D. (2018). The U-shaped relationships between business units' strategy, use of accounting performance measures and budgetary slack. *International Journal of Business and Society*, 19, 554-573.
- Roundy, P. T., Dai, Y., Bayer, M. A., & Byun, G. (2016). Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*, 39 (7), 803-829.
- Safdari Ranjbar, M., Akbarpour Shirazi, M., & Lashkar Blooki, M. (2014), "Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution, 7(2), 127-154.
- Schaap, J. I. (2006). Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 2.
- Seo, S. Y., Kim, S. D., & Lee, M. S. (2018). The effects of knowledge assets on the performances of startup firms: Moderating effects of promotion focus. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5(4), 187-199.
- Shah, J., & Higgins, E. T. (1997). Expectancy×value effects: Regulatory focus as determinant of magnitude and direction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 447.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
- Spanjol, J., Tam, L., Qualls, W. J., & Bohlmann, J. D. (2011). New product team decision making: Regulatory focus effects on number, type, and timing decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 623-640.
- Su, M. F., Cheng, K. C., Chung, S. H., & Chen, D. F. (2018). Innovation capability configuration and its influence on the relationship between perceived innovation requirement and organizational performance: Evidence from IT manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(8), 1316-1331.
- Tait, A., & Nienaber, H. (2010). Exploring the strategy-to-performance gap: The case of four South African life insurers. *Journal of Contemporary Management*, 7(1), 271-289.
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249-1263.
- Tenenhaus, M., Mauger, E., & Guinot, C. (2010). Use of ULS-SEM and PLS-SEM to measure a group effect in a regression model relating two blocks of binary variables. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 125-140). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Tuncdogan, A., Boon, A., Mom, T., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2017). Management teams' regulatory foci and organizational units' exploratory innovation: The mediating role of

- coordination mechanisms. *Long Range Planning*, 50(5), 621-635.
- Van der Merwe, M. M. (2014). *Exploring factors contributing to the strategy-to-performance gap: the case of a South African electronics organisation* (Doctoral dissertation, University of South Africa). Pretoria: Unisa.
- Werth, L., & Foerster, J. (2007). How regulatory focus influences consumer behavior. *European Journal of Social Psychology*, 37(1), 33-51.
- Yang, M. L., Wang, A. M. L., & Cheng, K. C. (2009). The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29(8), 527-536.
- Yen, C. L., Chao, S. H., & Lin, C. Y. (2011). Field testing of regulatory focus theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1565-1581.
- Zaal, M. P., Van Laar, C., Ståhl, T., Ellemers, N., & Derks, B. (2015). "Self-promotion": How regulatory focus affects the pursuit of self-interest at the expense of the group. *European Journal of Social Psychology*, 45(5), 587-598.
- Zagotta, R., & Robinson, D. (2002). Keys to successful strategy execution: The most brilliant strategy ever devised won't get you anywhere if you can't execute it. (Strategy Execution). *Journal of Business Strategy*, 23(1), 30-35.
- Zhao, Y., & Thompson, P. (2019). Investments in managerial human capital: Explanations from prospect and regulatory focus theories. *International Small Business Journal*, 37(4), 365-394.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DA PESQUISA

Construtos	Variáveis	Referência
Promoção (PM) (variável independente)	Eu geralmente resolvo problemas com criatividade. (PM1)	Fellner, Holler, Kirchler e Schabmann (2007).
	Eu não me incomodo em rever ou verificar as coisas. (PM2)	
	Eu gosto de fazer as coisas de uma maneira diferente. (PM3)	
	Eu gosto de experimentar muitas coisas diferentes, e muitas vezes sou bem sucedido. (PM4)	
	Para mim é importante que minhas realizações sejam reconhecidas e valorizadas por outras pessoas. (PM5)	
Prevenção (PV) (variável independente)	Eu prefiro trabalhar sem receber instruções de outras pessoas. (PV1)	Fellner et al. (2007).
	Regras e regulamentos são úteis e necessários para mim. (PV2)	
	Para mim, é muito importante cumprir com as minhas obrigações. (PV3)	
	Eu sempre tento fazer o meu trabalho sem erros. (PV4)	
	Às vezes eu penso o que as pessoas esperam de mim. (PV5)	
Folga orçamentária (FO) (variável moderadora)	Suponha que, devido a um desenvolvimento similar, o orçamento anual do seu departamento seria reduzido em 10%. Quanto seria afetado o seu trabalho no próximo ano? (FO1)	Nohria e Gulati, (1996; 1997)
Implementação da estratégia (IE) (variável dependente)	As estratégias são formalmente aprovadas em minha organização. (IE1)	Mankins e Steele (2005); Franke (2015)
	A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização. (IE2)	
	A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização. (IE3)	
	As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são claramente entendidas. (IE4)	
	Estão claras as responsabilidades para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização. (IE5)	
	Quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras. (IE6)	
	Existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos chaves da nossa estratégia. (IE7)	
	Existem recompensas substanciais para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos chave da estratégia da minha organização. (IE8)	
	Minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso. (IE9)	
	Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo. (IE10)	
	Para execução eficaz da estratégia em minha organização existem poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócios, cultura). (IE11)	
	Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós. (IE12)	